

# Estratégias de capacitação adotadas pela UniBB - Universidade Corporativa Banco do Brasil: práticas inovadoras de educação corporativa

## **Carolina Guarçoni Pereira Lopes**

MBA em Administração de Recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas Management (FGV) -  
Brasília, DF - Brasil.

Diretoria de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil (BB) - Brasil.

Assessora Master da Universidade Corporativa Banco do Brasil (UniBB) - Brasília, DF – Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/0224623012262563>

*E-mail:* carolinaguarconi@bb.com.br

## **Carlos Alberto Araújo Netto**

Doutor em Psicologia pela Universidade de São Paulo (USP) - São Paulo, SP – Brasil. Diretoria Gestão de  
Pessoas do Banco do Brasil (BB), Brasil.

Diretor de Gestão de Pessoas - Brasília, DF – Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/3403460645422911>

*E-mail:* carlosnetto@bb.com.br

## **Fabício Fernando Foganhole dos Santos**

Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo (USP) - São Paulo, SP – Brasil.

Diretoria de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil (BB), Brasil.

Gerente de Divisão da Universidade Corporativa Banco do Brasil (UniBB) - Brasília, DF – Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/0398523128247925>

*E-mail:* fabricio\_foganhole@bb.com.br

## **Hugo Pena Brandão**

Doutor em Psicologia do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília (UnB) – Brasília, DF  
- Brasil.

Diretoria de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil (BB), Brasil.

Gerente-Executivo da Universidade Corporativa Banco do Brasil (UniBB) - Brasília, DF – Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/3158365844217159>

*E-mail:* hugopb@bb.com.br

## **Isa Aparecida de Freitas**

Doutora em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de Brasília (UnB) – Brasília, DF - Brasil.

Diretoria de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil (BB), Brasil.

Gerente de Divisão da Universidade Corporativa Banco do Brasil (UniBB) - Brasília, DF – Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/6440587827229983>

*E-mail:* isafreitas@bb.com.br

## **Rodrigo Guerra Gurgel**

MBA Executivo em Negócios Financeiros pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-  
Rio) – Rio de Janeiro, RJ - Brasil.

Diretoria de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil (BB), Brasil.

Gerente de Divisão da Universidade Corporativa Banco do Brasil (UniBB) - Brasília, DF – Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/4992203224282492>

*E-mail:* r.guerra@bb.com.br

## **Ruth Maria Bezerril de Araújo**

Pedagoga pela Universidade de Brasília (UnB) – Brasília, DF - Brasil.

Diretoria de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil (BB), Brasil.

Gerente de Divisão da Universidade Corporativa Banco do Brasil (UniBB) - Brasília, DF – Brasil.

*E-mail:* ruth@bb.com.br

Recebido em: 06/03/2014. Aprovado em: 23/06/2014. Publicado em: 14/12/2015.

## Resumo

O trabalho relata experiência do Banco do Brasil com suas estratégias e práticas de educação corporativa. Desde 1965 o BB possui uma unidade formalmente estruturada para capacitação dos funcionários. Em 2002, para aprimorar esse processo, criou a Universidade Corporativa do banco do Brasil (UniBB), com o papel de promover o desenvolvimento de competências, por meio da sistematização de ações de educação corporativa, visando contribuir para melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem institucional do Banco. Não obstante o êxito dos processos de capacitação empreendidos nas últimas décadas, a UniBB realizou em 2012 um diagnóstico sobre suas estratégias e soluções educacionais, o que ensejou a revitalização, aprimoramento e implementação de práticas inovadoras. Foi lançado o Portal UniBB BomPraTodos ([www.unibb.com.br](http://www.unibb.com.br)), em três idiomas, o aplicativo UniBB Mobile, o Portal UniBB Família, a Biblioteca Virtual, o Portal UniBB para funcionários com deficiência visual, uma nova ambiência para capacitação presencial e novas estratégias de ensino-aprendizagem, com o uso combinado de diferentes mídias e modalidades educacionais (presenciais, a distância e em serviço). Este relato descreve a implementação e as características dessas soluções, bem como os principais resultados alcançados, em termos de eficácia da aprendizagem, melhoria de desempenho, satisfação dos funcionários, eficiência operacional e premiações recebidas pela UniBB de renomadas instituições nacionais e internacionais.

**Palavras-chave:** Educação Corporativa. Universidade Banco do Brasil. Inovação em educação.

## **Qualification strategies adopted by UniBB – Banco do Brasil's Corporate University: innovative practices in corporate education**

### **Abstract**

*This paper is a report on the experience of the corporate education strategies and practices of Banco do Brasil (BB). Since 1965, BB has a formally structured unit responsible for employee training. In 2002, in order to enhance this process, BB created its corporate university, referred to as "Corporate University Banco do Brasil" (UniBB), whose role is to promote skills development through systematic corporate education activities, aiming at the improvement of organizational performance and the strengthening of the institutional image of Banco do Brasil. In addition to the success of the training processes undertaken in recent decades, UniBB developed a diagnosis about its strategies and educational solutions in 2012, which lead to revitalization, improvement and implementation of innovative practices. The Corporate University launched the UniBB Portal BomPraTodos (GoodForAll Portal - [www.unibb.com.br](http://www.unibb.com.br)) in three languages, the UniBB Mobile application, the UniBB Family Portal, the Virtual Library, the UniBB Portal for employees with visual disabilities, a new ambience for classroom training and new teaching-learning strategies, with the combination of different media and educational modalities (classroom, distance and on-site). This report describes the implementation and characteristics of these solutions, as well as the main results achieved, in terms of learning efficiency, performance improvement, employee satisfaction, operational efficiency and awards received by UniBB from renowned national and international institutions.*

**Keywords:** Corporate education. Banco do Brasil University. Innovation in education.

## **INTRODUÇÃO**

O Banco do Brasil, sociedade de economia mista, regida pelo direito privado, tem por objeto a prestação de serviços bancários, de intermediação e suprimento financeiro. Foi o primeiro banco a operar no país e, hoje, é a maior instituição financeira da América Latina. Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do Brasil, acumulando ao longo de sua história atributos de confiança, segurança, modernidade e credibilidade.

O BB detém a maior rede própria de atendimento no país entre as instituições financeiras, com cerca de 20 mil pontos de atendimento. Está presente em

99,9% dos municípios brasileiros, com uma base de mais de 60 milhões de clientes. Na estratégia corporativa para o período 2015-2019, sua missão, visão e valores foram assim estabelecidos (BANCO DO BRASIL, 2015):

**MISSÃO:** Banco de mercado com espírito público. Ser um banco competitivo e rentável, atuando com espírito público em cada uma de suas ações junto à sociedade.

**VISÃO:** Ser o banco mais relevante e confiável para a vida dos clientes, funcionários, acionistas e para o desenvolvimento do Brasil.

**VALORES:** Espírito Público, Ética, Potencial Humano, Unicidade, Sustentabilidade, Competência, Eficiência, Inovação e Agilidade.

Atualmente, o Banco conta com mais de 112 mil funcionários, distribuídos por todo o território nacional e em outros 23 países. Para manter seus quadros permanentemente capacitados, dispõe da Universidade Corporativa Banco do Brasil (UniBB), que possui estrutura própria para capacitação presencial, a distância e em serviço (no local de trabalho). Conta com 30 unidades regionais, uma em cada unidade da federação, com uma ambiência especialmente projetada para promover o desenvolvimento de competências.

A UniBB possui o papel de desenvolver competências profissionais, por meio da sistematização de ações educacionais, que contribuem para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem do banco. Destaca-se pela inovação em soluções educacionais e pela atratividade e eficácia dessas soluções, disponibilizando aos funcionários constantes oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento profissional. Sua visão de futuro está assim definida: ser uma universidade corporativa reconhecida internacionalmente por utilizar estratégias educacionais e tecnologias inovadoras no desenvolvimento da excelência pessoal, profissional e organizacional.

## **EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BANCO DO BRASIL**

O BB possui sistema estruturado de educação corporativa desde 1965. Desde então, aprimorou continuamente suas práticas de capacitação, a fim de manter a qualificação técnica e gerencial de seus quadros funcionais. Desde a década de 1970 se utiliza dos princípios do construtivismo para desenvolvimento de treinamentos internos, adotando salas de aula em formato de U e variadas técnicas de ensino-aprendizagem. Desde essa época, possui um quadro de educadores corporativos, funcionários do próprio banco que recebem formação pedagógica específica para atuar como facilitadores em processos de construção coletiva de conhecimentos.

Em 2002, dando sequência a esse processo, o BB criou a Universidade Corporativa do Banco do Brasil (UniBB), para promover continuamente o desenvolvimento de competências profissionais necessárias à consecução das estratégias da empresa.

A UniBB constitui um recurso estratégico para o efetivo posicionamento do BB na indústria financeira, para a aquisição de competências e o fortalecimento de sua imagem institucional. Suas ações alinham-se à Estratégia Corporativa e contribuem para concretizar a visão de futuro do banco e atingir seus objetivos estratégicos. A atuação da UniBB está direcionada para expansão de oportunidades educacionais ligadas à profissionalização, à educação continuada e ao desenvolvimento de competências, da qualidade de vida no trabalho e da cultura organizacional.

As ações de educação corporativa são desenvolvidas internamente ou contratadas no mercado. Não se restringem apenas à capacitação para o exercício de um papel ocupacional ou função específica, mas envolvem também o desenvolvimento de competências mais abrangentes, além de trilhas de aprendizagem (FREITAS; BRANDÃO, 2006; BRANDÃO; CARBONE, 2004) em diversos temas.

O sistema de Educação Corporativa da UniBB é composto por quatro processos interdependentes:

- a. **Diagnóstico de necessidades de aprendizagem:** visa identificar, a partir da Estratégia Corporativa, de planos de negócios e de processos de gestão de desempenho, as competências profissionais que necessitam ser desenvolvidas. O diagnóstico é feito pela UniBB em conjunto com as áreas de negócios e de função do BB, o que permite a melhor compreensão das estratégias e das necessidades de competências da empresa. Pode ter caráter proativo, quando é feito por meio de análise dos desafios do BB e objetivos dispostos na Estratégia Corporativa. Como exemplo, é possível citar a concessão de bolsas

de estudo para cursos de mestrado e doutorado, que visam desenvolver no presente, por meio de pesquisas acadêmicas, competências que serão exigidas do BB no futuro (BRANDÃO; BAHRY, 2012; BRANDÃO; BAHRY; FREITAS, 2008). Há, ainda, o diagnóstico de caráter corretivo, por meio do qual as diretorias do BB (unidades estratégicas) apresentam suas demandas de capacitação, utilizando um formulário eletrônico denominado Dante (Documento de Apresentação de Necessidades de Treinamento & Desenvolvimento - T&D). Os diagnósticos no nível operacional, por sua vez, são realizados nas próprias unidades em que trabalham os funcionários, por meio de avaliações realizadas no sistema de Gestão de Desempenho por Competências e Resultados (BRANDÃO; ZIMMER; PEREIRA *et al.*, 2008), ou por iniciativas dos próprios funcionários (elaboração de seu Plano de Desenvolvimento de Competências – PDC), levando em consideração suas necessidades de competências e aspirações profissionais.

- b. **Planejamento educacional:** contempla todo o desenho instrucional, envolvendo a elaboração da macro e da microdidática (definição de objetivos educacionais, público-alvo, conteúdos, estratégias de ensino-aprendizagem e recursos instrucionais), além da elaboração do material didático e de roteiros para atuação dos educadores, bem como a validação do treinamento desenvolvido, antes da sua execução.
- c. **Execução:** é a fase de execução propriamente dita das ações educacionais, com a oferta de cursos ao público-alvo, de acordo com a modalidade (cursos presenciais, a distância, em serviço, e programas de educação continuada). Antes de sua implementação, os cursos são submetidos à validação, visando garantir que a ação educacional esteja alinhada à estratégia corporativa, à Proposta Política-Pedagógica da UniBB, à boa prática educacional e às necessidades de desenvolvimento do banco e dos funcionários.

- d. **Avaliação de resultados das ações educacionais:** realizada em quatro níveis de avaliação (reação, aprendizagem, impacto no desempenho individual e impacto na organização), objetiva mensurar os resultados alcançados e fornecer informações para o aperfeiçoamento das ações educativas, indicando pontos fortes dos cursos e os aspectos que necessitam ser aprimorados (FREITAS, 2005). A última etapa retroalimenta o sistema, gerando subsídios para aprimorar continuamente o diagnóstico de necessidades, o planejamento educacional e a execução de soluções educacionais. Essas avaliações permitem manter os cursos permanentemente alinhados às estratégias e necessidades do BB, além de mensurar a eficácia das ações e sua contribuição para melhoria do desempenho dos funcionários e do banco.

Atualmente, as ações educacionais da UniBB priorizam três grandes temas, que alicerçam o futuro desejado pelo planejamento estratégico de gestão de pessoas: significado do trabalho, organização do trabalho e competências para o trabalho. Dessa forma, busca-se fortalecer a compreensão do papel social do trabalho no banco, promover a reflexão sobre o significado do trabalho de cada um, fortalecer vínculos afetivos entre os funcionários e a empresa, aprimorar processos continuamente, disseminar a cultura de produtividade e eficiência operacional, e desenvolver competências que aprimorem a qualidade dos produtos e serviços prestados aos clientes.

Em 2014, o BB investiu cerca de R\$138 milhões em educação corporativa, investimento que contempla várias ações educacionais nas áreas de interesse da empresa, destinadas à melhoria do desempenho profissional e à educação continuada. Foram oferecidos milhares de cursos em diferentes modalidades (presencial, a distância, em serviço e bolsas de estudo para cursos superiores).

Desde 1997, o Banco incentiva a qualificação e o desenvolvimento de competências dos funcionários por meio de concessão de bolsas de estudos para cursos de graduação, especialização, mestrado,

doutorado e idiomas estrangeiros. A oferta de bolsas de estudos, por meio do Programa UniBB de Educação Superior, contribui para democratização das oportunidades de capacitação, elevação do nível de escolaridade dos funcionários, retenção de talentos, satisfação dos funcionários e manutenção da competitividade da empresa.

Esse programa, desde seu lançamento em 1997, já beneficiou milhares de funcionários, pela concessão de 28.032 bolsas para cursos de graduação, 28.930 para cursos de pós-graduação *lato sensu* (especialização), 609 bolsas para pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado, inclusive no exterior) e 13.850 para cursos de idiomas.

Além disso, desde 1993, o BB investe no Programa BB MBA, como estratégia para desenvolver a excelência técnico-gerencial, por meio de cursos de especialização (pós-graduação *lato sensu*) realizados “*in company*” (turmas fechadas para funcionários do banco), em parceria com as mais conceituadas instituições de ensino do país. Desde o lançamento, essa modalidade de incentivo já beneficiou mais de 20 mil funcionários.

A UniBB ainda oferece aos funcionários o Programa de Certificação de Conhecimentos, que visa verificar e reconhecer os conhecimentos dos funcionários em diferentes temas: atendimento bancário, crédito, agronegócios, *marketing*, economia e finanças, controles internos e risco, gestão organizacional e de pessoas, entre outros. As provas são elaboradas, aplicadas e corrigidas por instituição de reconhecida excelência acadêmica e profissional. Os conhecimentos são mensurados e classificados em três níveis: básico, intermediário ou avançado, que auxiliam a análise das necessidades de capacitação e o desenvolvimento de ações educacionais.

Com a certificação interna de conhecimentos, é possível identificar e dar visibilidade aos talentos do banco, subsidiando processos de recrutamento, seleção, reconhecimento e remuneração estratégica. O programa também consolida o sistema de educação corporativa do banco, pois orienta o desenvolvimento do funcionário ao vincular os

conhecimentos exigidos nas provas às competências profissionais requeridas no trabalho.

Tais iniciativas foram fundamentais para a competitividade e sustentabilidade do banco nas últimas décadas, sendo reconhecidas como fator crítico de sucesso em diversos desafios enfrentados pela empresa (BRANDÃO; SILVA; FREITAS; SANTOS, 2013). Para manter-se como referência, no entanto, a UniBB precisa inovar constantemente em suas práticas, renovando e ampliando as oportunidades de desenvolvimento que oferece, conforme iniciativas relatadas a seguir.

## PRÁTICAS INOVADORAS EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Em 2012, foi feito amplo diagnóstico sobre a educação corporativa do BB, com a realização de pesquisas internas, visitas de *benchmarking* a centros de referência em educação corporativa, consulta a estudos acadêmicos sobre fatores que impactam a eficácia do processo de aprendizagem organizacional, e prospecção de fornecedores e soluções no mercado.

Em decorrência desse diagnóstico, foi realizado amplo planejamento para revitalização e aprimoramento das práticas de educação corporativa no banco. Em 2013, foi lançado o novo Portal UniBB BomPraTodos ([www.unibb.com.br](http://www.unibb.com.br)), possibilitando integrar, organizar, disponibilizar e divulgar ações de desenvolvimento profissional. O portal permite realizar cursos e avaliações na modalidade a distância, acessíveis por computadores, *tablets* e *smartphones*. Conta com ambientes colaborativos, modelos de EaD mediados por diferentes tecnologias e mídias. Há apoio e participação de unidades internas do banco e parcerias externas. A estratégia mercadológica adotada pelo BB direcionou o padrão visual, as atividades didático-pedagógicas, as ações e programas de capacitação e a construção de trilhas de aprendizagem ofertadas. Isso significa que o portal integra todas as ações de educação do banco e acompanha o posicionamento mercadológico do BB, alterando-se conforme novas campanhas de posicionamento da marca.



Os objetivos que nortearam o desenvolvimento do novo Portal UniBB foram ampliar e democratizar as possibilidades e ações de educação ofertadas, por meio da expansão de um sistema de educação a distância de qualidade, moderno, dinâmico e prático; congregar as oportunidades de capacitação em ambiente virtual de aprendizado (AVA), que possibilitasse tornar exponencial a oferta de treinamentos internos, com redução de custos; facilitar e centralizar as buscas por ações de capacitação e agrupá-las por cargos e temáticas aderentes à estratégia corporativa e a planos de mercados (organizadas em trilhas de aprendizagem); e reunir novas tecnologias em educação empresarial, que possibilitassem maior eficiência na entrega educacional, preparando os funcionários, em seus diversos segmentos funcionais, para os desafios da empresa, inclusive em termos de internacionalização de negócios.

A estratégia mercadológica adotada pelo BB (posicionamento “BomPraTodos”) direcionou o padrão visual do Portal UniBB, reforçando a ideia de que a educação corporativa tem como propósito principal dar sustentação às estratégias organizacionais, por meio do desenvolvimento de competências relevantes para a consecução dos objetivos do banco. (SALIM, 2014)

O Portal UniBB oferece aos funcionários mais de 280 cursos, alguns em 3 idiomas (português, inglês e espanhol), em diversas mídias (videoaulas, animações em *flash*, jogos educacionais, infográficos, *e-books*, atividades colaborativas e outros), que juntas concorrem para a oferta de soluções mais adequadas às características e necessidades dos funcionários e do banco, além de permitir a capacitação e a integração com funcionários estrangeiros (contratados pelas as agências e subsidiárias do banco no exterior).

O Portal UniBB conta ainda com o Módulo Colaborativo, por meio do qual os funcionários realizam discussões e contribuem com opiniões e conteúdos, tendo como objetivo a busca de soluções conjuntas para desafios específicos e a construção coletiva de conhecimentos, por meio de fóruns,

comunidades de práticas, atividades colaborativas e biblioteca digital. As comunidades de práticas e ambientes colaborativos têm o intuito de estimular o fluxo do conhecimento na organização e estabelecer pontos para transformar o conhecimento explícito em conhecimento tácito, e vice-versa, auxiliando na comunicação de ideias e troca de experiências, o que é fundamental para o BB promover e consolidar a aprendizagem organizacional.

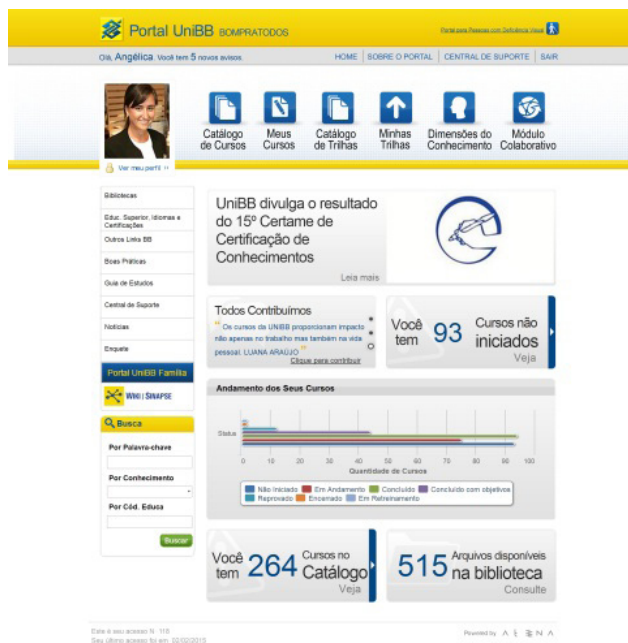
Desde sua criação, já foram realizados 3 milhões de cursos a distância pelo Portal UniBB, com média de 20 mil acessos diários ao ambiente virtual de aprendizagem. Em decorrência da realização desses cursos, foram respondidas em torno de 2,2 milhões avaliações de reação aos cursos, resultando em um índice de satisfação de 97%.

Pesquisa realizada com uma amostra representativa de funcionários, sobre as funcionalidades do Portal UniBB, a aplicabilidade dos cursos e os resultados alcançados, revelou médias de avaliação superiores a 8 (em escala até 10) em praticamente todos os quesitos avaliados, mostrando ótimo índice de satisfação dos usuários.

Figura 1 – Home do Portal UniBB



Figura 2 – Tela Inicial do Portal UniBB



Em 2014, a UniBB lançou ainda uma versão do Portal UniBB destinada a funcionários com deficiências visuais, que foi concebido considerando as necessidades específicas desse público e a política interna de inclusão e democratização do acesso ao conhecimento. Atualmente, há 169 funcionários com deficiência visual (total ou parcial), localizados em diferentes unidades do banco, em praticamente todas as unidades da federação. Com o lançamento do portal, foi possível contribuir para a melhoria das condições de trabalho desses funcionários, estimulando-os a capacitar-se com plena autonomia.

Em 2014, a UniBB disponibilizou aos funcionários outras novidades tecnológicas, que possibilitaram novas formas de acesso ao conteúdo educacional e a contínua democratização do acesso a oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal:

Figura 3 – Portal UniBB Família



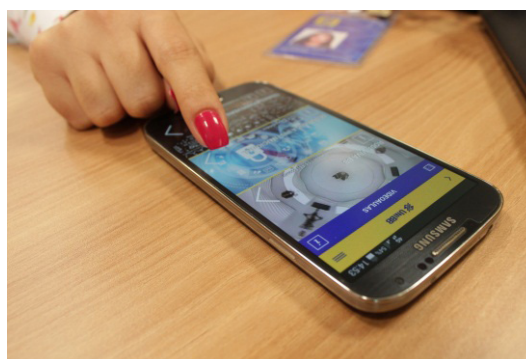
- a. UniBB Mobile – por meio de um aplicativo da UniBB, disponível para *download* no APP

Figura 4 – UniBB Mobile



Ainda em 2013, houve a ampliação de público e conteúdo disponibilizado, com o lançamento do Portal UniBB Família ([www.unibbfamilia.com.br](http://www.unibbfamilia.com.br)), que se caracteriza por ser um benefício associado à educação complementar, apoio escolar e desenvolvimento em geral. O portal destina-se às famílias dos funcionários, com conteúdos voltados para crianças em fase de alfabetização, ensino fundamental, adolescentes do ensino médio, jovens em fase pré-vestibular, familiares que já estão inseridos no mercado de trabalho, pais e mães.

Figura 5 – UniBB Mobile



Store e na Google Play, os funcionários podem acessar diversos conteúdos educacionais, como videoaulas, trilhas de aprendizagem, cursos, *podcasts* e notícias, de forma fácil e prática. A estratégia permitiu ainda dar maior agilidade e mobilidade ao processo de aprendizagem.

- b. Biblioteca Virtual – disponível no Portal UniBB, permite aos funcionários acesso ilimitado a mais de 2.500 livros (*e-books*), organizados em mais de 40 áreas de conhecimento, publicados pelas mais conceituadas editoras do país. O acervo pode ser acessado a qualquer hora, por computadores ou *tablets*.

Figura 6 – Biblioteca Virtual



Figura 7 – Exemplo de *e-book* da Biblioteca Virtual



A escolha dentre as possibilidades de recursos didáticos e da oferta do *blended* de mídias adequado para cada ação educacional engloba uma avaliação das necessidades organizacionais, conteúdos a serem abordados, carga horária, perfil do público, contexto do negócio, experiência de aprendizagem para o público-alvo, e objetivos de aprendizagem.

Isso permite conceber soluções educacionais inovadoras e adequadas às necessidades organizacionais, como o “Roda Viva BB”, programa de entrevistas com altos executivos do banco, de caráter formativo, desenvolvido em parceria com a TV Cultura, para debater temas estratégicos, gerar repertório para os gestores do banco, construir soluções da base para o topo da organização e aperfeiçoar a atitude dos executivos ante os novos desafios da comunicação. Há também o uso intensivo de jogos educacionais, como o Game BomPraTodos, pelo qual os funcionários (jogadores) gerenciam uma agência bancária virtual, simulando a tomada de decisões para maximizar a satisfação de clientes, acionistas, funcionários e da sociedade.

Mais detalhes sobre Portal UniBB, UniBB Família, UniBB Mobile e Biblioteca Virtual podem ser consultados no Portal da UniBB ([www.unibb.com.br](http://www.unibb.com.br)), clicando no “Saiba Mais sobre a UniBB” e depois em “Vídeos UniBB”.

## PRÁTICAS INOVADORAS EM EDUCAÇÃO PRESENCIAL

Com relação à capacitação presencial, cerca de 50 mil funcionários realizaram cursos presenciais em 2014. O BB possui quadro próprio de educadores e orientadores profissionais, formado por funcionários das diversas áreas da empresa. Eles são selecionados e capacitados pela UniBB e atuam periodicamente em sala de aula, ministrando os cursos da Universidade Corporativa. Atualmente, as unidades regionais da UniBB oferecem, ao todo, 128 salas de aula, 37 laboratórios de informática, 20 auditórios e contam com um quadro de 2.475 educadores corporativos, que recebem formação pedagógica específica para ministrar os mais de 70 cursos presenciais da UniBB.

Assim, em consonância com o objetivo da UniBB de investir constantemente numa educação diferenciada, além das melhorias nas ações de educação a distância, a UniBB continua investindo no aprimoramento da capacitação presencial.



Desde o início de 2014, unidades regionais da UniBB (Gepes Regionais) passaram a oferecer um novo conceito de ambiente para aprendizagem em sala de aula. Nesse ambiente, uma nova identidade visual na educação corporativa do BB é apresentada, a acessibilidade aos funcionários é garantida e o processo de ensino-aprendizagem torna-se mais atrativo e efetivo, por meio do estímulo à participação e contribuição dos funcionários. Os espaços são integrados e flexíveis e seguem as melhores e mais modernas práticas e tendências no mercado.

Mais detalhes dessa nova ambiência podem ser consultados no Portal da UniBB ([www.unibb.com.br](http://www.unibb.com.br)), clicando no “Saiba Mais sobre a UniBB” e depois em “Vídeos UniBB”.

A nova ambiência foi premiada em 2014, no X Grande Prêmio de Arquitetura Corporativa, na categoria Educação, considerado o maior evento de premiação do setor na América Latina.

Ainda com relação às práticas inovadoras em educação presencial, o BB implementou, em 2011, a Oficina Gestores em Primeira Investidura, com duração de 36 horas. Esse treinamento presencial é destinado aos gerentes de agências varejo e é realizado em Brasília. Tal estratégia visa gerar maior proximidade entre os gestores das agências e as áreas estratégicas da empresa, que compartilham com os participantes os direcionamentos e os desafios mais importantes em cada unidade, além de mostrar como cada agência pode contribuir para o alcance de objetivos.

Uma atividade bastante valorizada e reconhecida como inovadora pelos participantes dessa oficina é a cerimônia de diplomação, momento em que eles recebem das mãos de representantes do Conselho Diretor do BB uma placa representativa da sua posição como gestor de agência do Banco do Brasil. É também um momento de comemoração pela conquista e de agradecimento a todos que contribuíram para o sucesso na carreira de cada profissional: empresa, colegas, familiares e amigos. Até o momento já foram treinados 10.100 gestores, como os da foto abaixo:

Figura 8 – Sede da Unidade Regional UniBB Brasília



Figura 9 – Entrada do auditório da Unidade Regional UniBB Brasília



Figura 10 – Ambiente de Convivência



Figura 11 – Sala de Aula da Unidade Regional UniBB Brasília da Unidade Regional UniBB Brasília



Figura 12 – Biblioteca da Unidade Regional UniBB Brasília



Figura 13 – Biblioteca da Unidade Regional UniBB Brasília

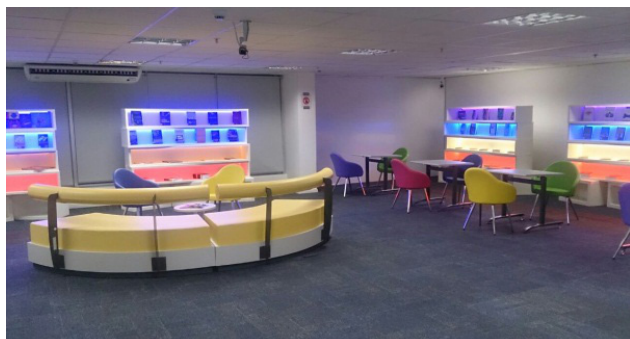


Figura 14 – Participantes da Oficina Gestores em Primeira Investidura



Outra inovação é a Oficina Gestão de Carteiras e Abordagens Negociais, lançada pela UniBB em 2012, com duração de 24 horas. O treinamento presencial tem como foco instrumentalizar os gerentes de relacionamento da rede de agências para a gestão de suas carteiras de clientes. Além do estudo das ferramentas negociais, a Oficina proporciona atividade prática de abordagem e de relacionamento com clientes. Para ofertar o treinamento, as unidades regionais da UniBB (Gepes Regionais) implementaram laboratórios equipados com computadores, telefones e *headsets*. Desde o seu lançamento, 13.800 funcionários participaram da Oficina.

A UniBB mantém, ainda, parcerias com as mais conceituadas empresas de treinamento, escolas de negócios e instituições de ensino superior, no Brasil e no exterior, tendo realizado nos últimos semestres cursos presenciais em parceria, por exemplo, com a The University of Chicago Booth School of Business (EUA) e o Massachusetts Institute of Technology - MIT (EUA), entre outros eventos importantes para formação de executivos.

Em função dessas e de outras iniciativas, o BB têm recebido reconhecimentos importantes nos últimos anos: Melhor Programa de Educação Corporativa da América Latina (Prêmio CUBIC Awards 2013 – Corporate University Best-in-Class, concedido pelo International Quality & Productivity Center), Melhor Programa de Educação Corporativa do Brasil (Prêmio EduCorp 2013 e 2014, conferido pela Human Resource Academy), Melhor Universidade Corporativa Ampliada (Prêmio Learning & Performance Brasil 2014, conferido pela MicroPower), Melhores Empresas para Você Trabalhar (Revista Você S.A. 2013 e 2014), destaque RH do ano (Revista Você S.A. 2014), *benchmarking* na dimensão Desenvolvimento do Capital Humano do DJSI (Índice Dow Jones de Sustentabilidade da Bolsa de Valores da Nova Iorque), desde 2011, Empresas Mais Éticas do Mundo (Instituto Ethisphere, 2014), Certificação Top Employer (Melhores Empregadores do Brasil, 2014) e Top 5 no Top of Mind de RH 2014 (como empresa com práticas reconhecidas de educação corporativa).



Figura 15 – Executivos do BB em curso sobre Eficiência Operacional e Responsabilidade Sócioambiental, ministrado pela UPeace (instituição vinculada à ONU)



Figura 16 – Executivos do BB em curso sobre Sistema Financeiro Internacional e Banking, na The University of Chicago Booth School of Business (EUA)



Figura 17 – Dirigentes e executivos do BB em curso ministrado pelo Massachusetts Institute of Technology - MIT



## DESAFIOS FUTUROS

Embora o Programa de Educação Corporativa do Banco já esteja bem consolidado, com resultados evidentes e significativos, é fundamental manter uma postura de inovação constante nas soluções e conteúdos disponibilizados, a fim de aprimorar continuamente as práticas educacionais da empresa. Entre os principais desafios para os próximos semestres, é possível mencionar os seguintes:

- implementar o denominado “Espaço UniBB” nas agências bancárias de varejo do BB, a fim de promover e potencializar a aprendizagem no local de trabalho (*workplace learning*);
- ampliar a utilização de redes sociais no processo de aprendizagem, por meio de *social learning* e *informal learning*;
- expandir o uso de jogos (games educacionais) como estratégia para engajar e promover o desenvolvimento de funcionários, em especial os da denominada “Geração Y”;
- ampliar as soluções e a quantidade de usuários frequentes de dispositivos móveis (*tablets* e *smartphones*) aplicados à educação (*mobile learning*);
- expandir os públicos atendidos pela UniBB, por meio de soluções específicas como o Portal UniBB Setor Público, com cursos destinados a gestores de estados e municípios;
- oferecer soluções educacionais cada vez mais customizadas às áreas de atuação, desafios e necessidades específicas dos funcionários; e
- aprimorar o monitoramento do uso das diversas soluções existentes (Portal UniBB, UniBB Mobile, UniBB Família, etc), a fim de identificar, por meio de estatística multivariada, fatores preditores da eficácia da aprendizagem, além de gostos, preferências e comportamentos adotados pelos funcionários para promover seu desenvolvimento (*big data* da educação corporativa no BB).

## REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL . *Conheça o BB*. Disponível em <http://www.bb.com.br>. Consultado em 05 de março, 2015.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. O programa de pós-graduação da Universidade Corporativa Banco do Brasil. In BITENCOURT, C.; AZEVEDO, D.; FROELICH, C. (Orgs.), *Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações*, cap. 2, pp.66-68, Porto Alegre: Bookman, 2012.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P.; FREITAS, I. A. Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil. *Revista de Administração da USP – RAUSP*, vol. 43, n. 3, pp. 224-237, 2008.

BRANDÃO, H. P.; CARBONE, P. P. A web como instrumento para a construção de trilhas de aprendizagem In BAYMA, F. (Org.), *Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências*, pp. 86-91, São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2004.

BRANDÃO, H. P.; SILVA, R. A. D.; FREITAS, I. A., PEREIRA, S. C. M.; SANTOS, W. S. F. Gestão de pessoas como fator de sucesso na incorporação da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, vol. 17, n. 5, pp. 598-619, 2013.

BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V., PEREIRA, C. G.; MARQUES, F.; VIANA H.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F. Gestão de desempenho por competências: integrando a avaliação 360 graus, o Balanced Scorecard e a gestão por competências. *Revista de Administração Pública*, vol. 42, n. 5, pp. 875-898, 2008.

FREITAS, I. A. *Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho: suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua*. Tese de Doutorado – Brasília: Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, 2005.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E In BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO L. (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*, pp. 97-113, Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2006.

SALIM, J. J. Sobre Pessoas e Organizações In FARO, C. (Org.). *Administração Bancária - uma visão ampliada*, pp. 229-263, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.